

# Le chaînon manquant :

le rôle du superviseur dans la gestion de la santé  
des employés

Les constatations du Groupe recherche Shepell·fgi



Shepell·fgi<sup>MC</sup>



*travail. santé. vie.*

# Le chaînon manquant :

## le rôle du superviseur dans la gestion de la santé des employés

### Introduction

Dans un contexte économique difficile, les employés vivent un stress important qui risque de compromettre la productivité et d'entraîner une augmentation de l'absentéisme et des demandes de congé d'invalidité. La hausse du taux d'accès au PAE (programme d'aide aux employés) par les employés canadiens constitue un indice éloquent de cette situation; au cours du premier trimestre de cette année, ce taux a augmenté de 10 %, partiellement en raison du nombre plus élevé de facteurs de stress financier. Les absences et les cas d'invalidité sont devenus plus complexes. Depuis 5 à 10 ans, les demandes de congé d'invalidité ont augmenté de façon constante et sont de plus en plus souvent attribuables à des problèmes de santé tels que des lésions aux tissus mous et des troubles de santé mentale.

Aujourd'hui, les organisations surveillent de près la croissance des demandes d'absence et de congé d'invalidité, l'augmentation des coûts de soins de santé et la baisse de la productivité chez leurs employés. Cependant, elles ont souvent tendance à oublier la principale pièce du casse-tête que constitue la gestion de la santé des employés – le superviseur de première ligne.

### Le rôle du superviseur dans la santé et la productivité des employés

La qualité de la relation entre le superviseur et l'employé se situe sans doute au premier rang des déterminants de la santé au travail. De plus en plus de recherches indiquent que les facteurs de stress au travail ou les facteurs de risque psychosociaux, tels que la surcharge de travail, la pression liée au temps, l'absence de contrôle ou d'influence sur son travail, l'absence de reconnaissance, de récompense, de respect ou l'impression d'être traité injustement, peuvent gravement nuire à la santé mentale et physique des employés. Les données montrent que les gens travaillant dans ces conditions sur la plupart desquelles le superviseur exerce un contrôle sont touchés dans une proportion significativement plus élevée par les problèmes suivants :

- les maladies du cœur et les maladies cardiovasculaires
- l'anxiété et la dépression
- les maladies infectieuses
- les maux du dos et les troubles musculo-squelettiques
- l'alcoolisme.

En plus d'avoir des effets directs sur la santé et le bien-être des travailleurs, la qualité de la supervision peut inciter les employés à utiliser les ressources de soutien mises en place par l'organisation ou, au contraire, les empêcher d'y accéder. Par exemple, il se pourrait que, malgré l'existence d'excellents programmes et politiques en matière de conciliation travail-vie personnelle, le conflit travail-vie personnelle devienne un facteur de stress important en milieu de travail, si le superviseur ne tient pas compte du fait que ses employés ont une vie hors du travail.

Selon l'étude *Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter?* (Higgins, Duxbury, Lyons, 2007), une recherche innovante sur l'équilibre travail-vie personnelle, les employés dont les obligations professionnelles et personnelles entrent en conflit :

- sont moins engagés et moins loyaux à l'égard de leur travail
- éprouvent un degré plus élevé de stress au travail
- s'absentent plus souvent
- sont plus souvent aux prises avec la consommation de drogues, la dépression et l'épuisement professionnel
- signalent avoir fait appel plus souvent à des professionnels de la santé.

Cependant, dans les mêmes organisations, les employés qui se sentent appuyés par leur gestionnaire mentionnent qu'ils :

- sont plus satisfaits dans leur travail, éprouvent une plus grande confiance à l'égard de la direction et se sentent plus engagés à l'égard de l'organisation
- sont moins aux prises avec la surcharge de rôles et le stress lié au travail
- sont moins touchés par la fatigue, la dépression, les problèmes de santé et les conflits travail-vie personnelle
- s'absentent moins souvent
- pensent moins souvent à quitter leur emploi.

Selon cette étude, les gestionnaires attentionnés donnent des commentaires constructifs, favorisent une communication dans les deux sens, font preuve de respect, sont justes et conséquents dans leurs actions et offrent un encadrement et des conseils aux employés.

### Le rôle du superviseur dans l'absentéisme et l'invalidité

Les superviseurs et les gestionnaires jouent également un rôle essentiel dans le processus de gestion des absences. Dans la plupart des cas, ces responsables sont les premiers à être informés de l'absence d'un employé, et leur façon d'appliquer la politique et les procédures internes en matière de présence au travail peut avoir des répercussions profondes sur le moral des employés. Habituellement, il revient au supérieur immédiat d'identifier les problèmes, d'effectuer le suivi des difficultés d'assiduité et de prendre les mesures appropriées pour corriger la situation. Ces processus sont souvent une source de malentendus et ils sont perçus comme étant injustes et incohérents. Par conséquent, l'aptitude du superviseur à gérer bien ce genre de situations est d'une grande importance.

Si les superviseurs et les gestionnaires possèdent les compétences requises et reçoivent l'information et les outils nécessaires à une gestion uniforme des problèmes de présence au travail :

- la planification du travail et du personnel sera plus efficace
- les coûts directs et indirects de l'absentéisme seront moindres

- le moral des employés s'en trouvera amélioré
- les employés obtiendront au bon moment l'aide dont ils ont besoin
- les employés reconnaîtront qu'ils sont traités de façon juste et égale
- l'absentéisme volontaire sera réduit.

La recherche montre également que les superviseurs exercent un rôle crucial dans la prévention et la gestion des cas d'invalidité. Si un employé souffre d'une maladie ou d'une invalidité, le superviseur de première ligne et son équipe de travail ont un impact significatif sur sa capacité de demeurer ou de retourner au travail. Il est primordial que tous les employés en congé puissent compter sur un traitement équitable. La nouvelle d'une disparité de traitement entre les employés se répandra comme une traînée de poudre et sapera le moral des travailleurs. En fournissant une réponse immédiate aux employés ne pouvant se présenter au travail en raison d'une maladie ou d'une blessure, le superviseur réussira à influencer positivement la durée du congé d'invalidité. Cependant, son attitude et ses interventions peuvent aussi compromettre le retour au travail et la réadaptation des employés.

Selon l'une des études, les superviseurs qui ont reçu une formation centrée sur une communication efficace et la résolution de problème conjointe avec les employés ont vu baisser les demandes de congé d'invalidité de 47 % et les dossiers actifs d'absence de 18 % (Liberty Mutual, 2006). Ce programme de perfectionnement professionnel avait pour but d'aider les superviseurs à intervenir plus efficacement auprès des employés blessés afin d'aider ceux-ci à réintégrer le milieu de travail, et ce, entre autres, par l'amélioration chez les responsables de première ligne des habiletés en communication et des compétences en résolution de problème.

Les résultats d'autres études confirment l'importance du rôle du superviseur dans le processus de retour au travail. Par exemple, Akabus et Gates (1991) constatent que les travailleurs en congé d'invalidité mentionnent que la sensibilité du superviseur à leurs besoins constituait l'un des facteurs principaux dans leur décision de reprendre le travail. Gates (1993) a observé qu'une réadaptation réussie à la suite d'une blessure ou d'une invalidité est étroitement liée au comportement du superviseur, y compris la mesure dans laquelle celui-ci traite les employés équitablement, leur permet de participer aux décisions touchant leur travail et les encourage à continuer à utiliser leurs compétences. Shaw (2003) a également constaté que le superviseur a un grand impact sur les absences des employés et leur réintégration, et Shrey (1999) souligne qu'une réaction inadéquate du superviseur pourrait nuire au retour au travail – que l'organisation ait mis en œuvre ou non des mesures d'adaptation pour accommoder les restrictions physiques de l'employé.

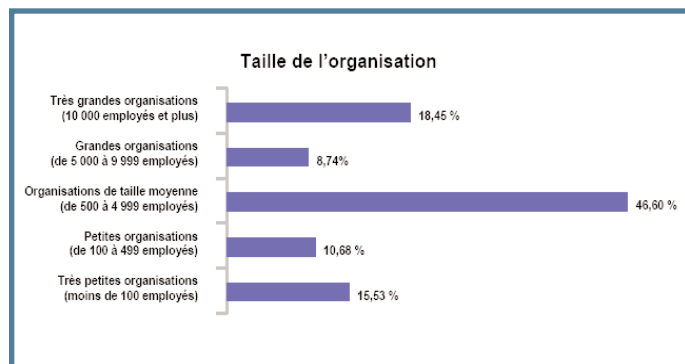
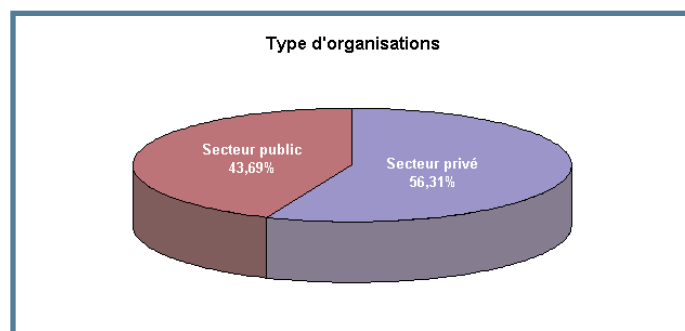
De toute évidence, il est plus important que jamais de s'assurer que les superviseurs de première ligne possèdent l'information, les outils et les ressources de soutien dont ils ont besoin afin

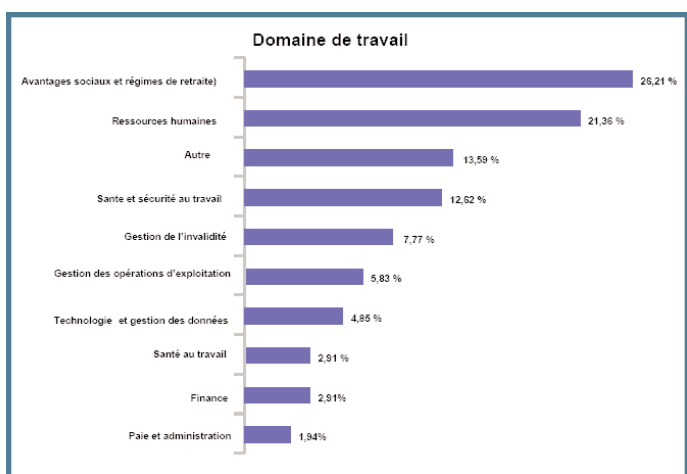
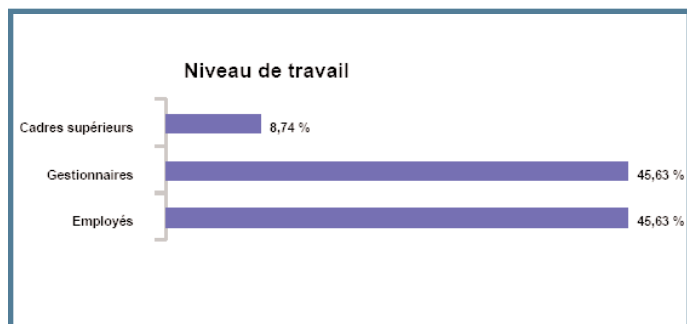
de gérer efficacement la santé des employés à toutes ses étapes. Cependant, un sondage récent auprès de plus de cent des principales organisations canadiennes a révélé que, dans la plupart de celles-ci, les superviseurs et les gestionnaires sont mal équipés pour gérer chez leurs employés les problèmes associés au rendement, à l'absentéisme et à l'invalidité.

### La méthode

Shepell-figi a effectué récemment un court sondage en ligne auprès des représentants du service des ressources humaines des organisations canadiennes qui ont participé à une conférence sur la santé au travail. Cent trois (103) personnes représentant une variété d'organisations canadiennes ont répondu à ce questionnaire :

- 56,3 % des répondants provenaient du secteur privé, 43,7 % du secteur public
- 52,4 % habitaient l'Ontario, 16,50 % la Colombie-Britannique
- 15,53 % provenaient de l'Alberta
- 73,8 % faisaient partie d'une organisation comptant plus de 500 employés
- Plus de la moitié (54,4 %) étaient des gestionnaires ou des cadres supérieurs
- Près de 60 % œuvraient dans le domaine des avantages sociaux et des régimes de retraite, des ressources humaines et de la santé et sécurité au travail.





- 83,5 % des répondants ont mentionné que leur organisation n'a pas instauré un processus structuré que les superviseurs devraient utiliser pour gérer chez les employés des changements importants au plan de la productivité ou du comportement.



## Que peuvent faire les employeurs?

Lorsque la santé, les absences et les congés d'invalidité des employés sont en cause, nous n'insisterons jamais suffisamment sur l'importance d'une supervision de qualité, surtout en période de stress élevé. Heureusement, de nombreux aspects de la supervision clairement associés à la santé physique et mentale des employés sont des **comportements acquis**.

Les employeurs qui s'efforcent de mieux gérer la santé, les absences et les invalidités chez les employés doivent s'assurer de fournir aux superviseurs des occasions d'améliorer les compétences qui permettront aux cadres d'apporter du soutien aux employés et d'offrir des primes d'encouragement à ceux qui utiliseront ces compétences. Pour les organisations, la difficulté consiste non seulement à recruter, à former et à aider les superviseurs à mettre ces compétences en pratique et à devenir d'excellents gestionnaires, mais aussi à leur fournir l'information, les outils et le soutien qui leur permettront de gérer les problèmes associés à la santé, aux absences et à l'invalidité avec une grande efficacité.

## Recruter, embaucher et former les superviseurs pour qu'ils deviennent des gestionnaires attentionnés.

- Présélectionner et embaucher des superviseurs possédant d'excellentes compétences en gestion de personnel.
- Offrir aux superviseurs une formation sur la santé des employés, les facteurs de stress en milieu de travail et leurs répercussions sur les employés.
- Renforcer chez les superviseurs des compétences telles que la communication, la dynamique du travail d'équipe et la résolution de conflit.

## Les principales constatations

Le sondage montre essentiellement que :

### Les superviseurs ne possèdent pas l'information ou les outils leur permettant de gérer efficacement les absences des employés :

- 84,47 % des répondants ont signalé que les superviseurs n'obtiennent pas en temps réel les données concernant les absences des employés.
- 80,58 % des répondants ont signalé que leur organisation n'a pas instauré un processus structuré que les superviseurs devraient utiliser pour gérer les problèmes d'absences ponctuelles chez les employés.

### Les superviseurs ne disposent pas des outils qui leur permettraient de gérer efficacement un processus de retour au travail :

- 64,08 % des répondants ont mentionné que leur organisation n'a pas instauré un processus structuré que les superviseurs devraient utiliser pour aider les employés à retourner au travail à la suite d'un congé d'invalidité pour maladie ou blessure.

### Les superviseurs ne possèdent pas les outils leur permettant de gérer les problèmes de productivité ou de comportement chez les employés :

- S'assurer que la charge de travail des gestionnaires leur permet de consacrer à la gestion du personnel une portion adéquate de leur temps.
- Mettre en œuvre un processus de rétroaction tous azimuts.
- Déterminer les meilleures pratiques internes en gestion de personnel et établir des programmes d'encadrement ou de mentorat qui permettront d'effectuer un transfert de compétences.

### **Fournir aux superviseurs l'information dont ils ont besoin pour mieux gérer la santé et la productivité des employés.**

- Évaluer dans les groupes de travail le stress et la satisfaction des employés, et fournir aux gestionnaires du soutien et une rétroaction concernant les résultats.
- Récompenser et responsabiliser les gestionnaires en ce qui concerne le stress et la satisfaction au sein de leurs groupes de travail.
- S'assurer que les superviseurs reçoivent au moment opportun des renseignements adéquats au sujet de la santé, du bien-être et des absences de leurs employés.

### **Fournir aux superviseurs les outils et le soutien dont ils ont besoin pour mieux gérer les absences et les congés d'invalidité des employés.**

- S'assurer que les superviseurs reçoivent au moment opportun des renseignements adéquats au sujet des absences et des congés d'invalidité des employés du groupe de travail.
- Offrir aux superviseurs une formation périodique sur les politiques, les procédures et les pratiques en matière d'absence et de congé d'invalidité.
- Offrir aux superviseurs une formation périodique sur les comportements et les compétences qui leur permettront de gérer avec succès les absences et les congés d'invalidité des employés, surtout dans les situations complexes.

- Offrir aux superviseurs une formation périodique et formelle qui leur permettra d'identifier et de traiter chez les employés une baisse du rendement ou un changement important du comportement.

### **Concentrer les efforts sur la prévention et l'intervention précoce**

Les programmes de gestion des absences et de l'invalidité sont progressifs, bien structurés et bien intégrés, ce qui permet de réduire la durée de l'absence d'un employé, d'abaisser les coûts et de maintenir la productivité. De plus, un programme proactif de gestion des absences et de l'invalidité permet d'éviter les coûts associés aux invalidités de courte et de longue durée, grâce à une intervention précoce qui vise à renforcer la santé et à prévenir d'éventuels problèmes de santé.

La principale stratégie consiste à mettre en œuvre des mesures préventives comprenant la promotion proactive du programme d'aide aux employés au sein de l'organisation et dans le groupe de travail. Un superviseur compétent possédant l'information, les outils et le soutien nécessaires sera un élément déterminant de ce processus.

### **Être conséquent**

Les organisations dont la prévention et la gestion de l'invalidité sont des modèles de réussite appliquent de façon constante des pratiques d'excellence à tous leurs dossiers. L'irrégularité aux plans de la compréhension et de l'application est l'une des principales raisons expliquant l'échec de très bons programmes de gestion de l'invalidité.

Une communication constante et efficace des activités, objectifs, politiques et procédures du programme permettra d'en assurer une mise en œuvre conséquente. Les superviseurs, en particulier, devront obtenir des séances d'information et de formation ainsi qu'un soutien continu afin d'être en mesure d'identifier les problèmes et d'intervenir s'il y a lieu.

## **LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL-FGI**

Le Groupe recherche Shepell-fgi a pour mandat de renseigner les employeurs et chefs d'entreprise sur les problèmes de santé physique, mentale et sociale qui touchent leurs clients, leurs employés et leurs familles, ainsi que les milieux de travail. En partenariat avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et riche d'une expertise acquise au cours de 30 années au service des entreprises, le Groupe recherche effectue des analyses et fournit des commentaires sur les tendances les plus importantes dans le domaine de la santé. Les résultats que contient ce rapport sont fondés sur des données exclusives de Shepell-fgi, appuyées par une documentation provenant de diverses sources de recherche universitaires, gouvernementales et privées. Les références ont été omises en raison de leur ampleur. Elles peuvent être fournies sur demande. Ce rapport de recherche a été préparé par Marla Jackson, M.Sc.S., directrice du Groupe recherche Shepell-fgi et du service de Solutions santé. Paula Allen, vice-présidente, Solutions santé, dirige le Groupe recherche Shepell-fgi. Veuillez transmettre vos questions ou vos commentaires à Paula Allen, au 1 800 461-9722.